

Gemeente Amsterdam

Jaarrapportage 2024



“Zorg goed voor onze stad en voor elkaar.” -Eberhard van der Laan

Datum: 10 februari 2025

Auteurs: 5.1, 2, e 5.1, 2, e 5.1, 2, e & 5.1, 2, e



Zorg van de Zaak

Managementsamenvatting

Inleiding

Gemeente Amsterdam is een fijne stad om te leven en te werken dankzij de inzet, passie en betrokkenheid van de werknemers. Om deze betrokkenheid te behouden en versterken, is een positieve en veilige werkcultuur cruciaal. Dit vraagt om een gezamenlijke inspanning van werknemers en leidinggevend. Wij constateren echter dat veel werknemers met loopbaanvraagstukken rondlopen en dat deze problematiek steeds langer aanhoudt. Ook signaleren wij dat leidinggevend onvoldoende eigenaarschap nemen om het goede gesprek te voeren. Dit leidt tot werkafstand en uiteindelijk uitval. Zonder tijdig actie te ondernemen, zal het inzetbaarheidsniveau van werknemers verder dalen.

Uitdagingen en Observaties

- **Verzuim en inzetbaarheid:** De instroom van verzuim blijft onverminderd hoog. Werknemers blijven vaak onnodig lang in verzuim door een gebrek aan opvolging van samenwerkingsafspraken en onvoldoende terugkeermogelijkheden. Gesprekken over verwachtingen en gedrag worden onvoldoende gevoerd, waardoor herstel en inzetbaarheid stagneren.
- **Leiderschap, eigenaarschap en zelfredzaamheid:** Leidinggevend voeren onvoldoende gesprekken over wat nodig is om terug te keren naar werk. En werknemers spelen zelf ook een cruciale rol in het behouden en verbeteren van hun inzetbaarheid.
- **Wettelijke verplichtingen:** De naleving van de Risico-inventarisatie en -Evaluatie (RI&E) en het aanbieden van Preventieve Medische Onderzoeken (PMO's) vereist verbetering.
- **Financiële risico's:** Een voorzichtige schatting van de kosten voor verzuim in 2024 is €218,5 miljoen euro, dit is een stevige aanslag op het budget en een stijging van €32,8 miljoen euro (17,6%) ten opzichte van 2023. Zonder interventies zullen deze kosten in 2025 verder stijgen.

Aanbevelingen en Acties

- **Verhogen van de verzuimdrempel en verlagen van de terugkeerdrempel:** Voer structurele gesprekken over inzetbaarheid en benut terugkeermogelijkheden optimaal door aangepast werk aan te bieden. Geef leidinggevend concrete handvatten om deze gesprekken met een warme, maar zakelijke toon te voeren. Een matchingstafel is een prachtig initiatief wat naar onze mening opvolging op gemeentelijk niveau verdient.
- **Heldere verantwoordelijkheden en samenwerking:** Maak duidelijke afspraken tussen directies, HR (Adviseur Verzuim en HR Business Partner) en het begeleidingsteam van Zorg van de Zaak. Zorg voor een gezamenlijke aanpak met een transparante rolverdeling, zodat leidinggevend hun rol beter kunnen oppakken.
- **Versterking van leiderschap en eigenaarschap:** Faciliteer trainingen voor leidinggevend over het voeren van lastige gesprekken. Stimuleer werknemers om verantwoordelijkheid te nemen voor hun inzetbaarheid door middel van loopbaantrajecten en coaching.
- **Optimalisatie van wettelijke verplichtingen:** Verbeter de invulling van de RI&E en zorg voor actieve promotie van PMO's.

Code Rood voor 2025

Op basis van de huidige trends voorspellen wij een verergering van het verzuimprobleem in 2025, met ernstige gevolgen voor de dienstverlening, werkdruk en financiële situatie. Dit vraagt om directe interventies en een cultuurverandering waarbij inzetbaarheid centraal staat.

Positieve Ontwikkelingen en Samenwerking

Positief is de toenemende aandacht van directies voor het verzuimprobleem en de afstemming met HR en het begeleidingsteam van Zorg van de Zaak. In 2024 is een voorzichtige start gemaakt met gezamenlijke gesprekken die hebben geleid tot concrete afspraken. Waar rolverdelingen helder zijn, zien we betere samenwerking en effectievere acties.

Samen kunnen wij een duurzame werkcultuur creëren waarin werknemers met plezier en inzet blijven werken, en de Gemeente Amsterdam blijft bloeien als een aantrekkelijke stad om in te leven en werken.

Inhoudsopgave

Wij zien	4
Wij signaleren	7
Wij adviseren	9
Aanbevelingen	14
Jaarverslag in cijfers	18
Bijlagen interventiepartijen	28
Signalen vanuit interventiepartij Endit	
Signalen vanuit interventiepartij Gimd	
Signalen vanuit interventiepartij iMindLife	
Signalen vanuit interventiepartij Margolin	
Signalen vanuit interventiepartij Omwender	
Signalen vanuit interventiepartij Shared Ambition	



Wij zien...

Wij zien...

- **Wisselende en achterblijvende leidinggevende kwaliteiten.** De taken en verantwoordelijkheden tijdens verzuim zijn niet altijd duidelijk. Het kennisniveau in relatie tot de wet verbetering poortwachter en de taken en verantwoordelijkheden in de verzuimbegeleiding is niet altijd sufficiënt om een goede begeleiding te waarborgen. Onduidelijke of niet gemaakte afspraken belemmeren het vinden en implementeren van mogelijke oplossingen. Dit uit zich tijdens verzuim, bij de noodzaak tot herplaatsing elders in de organisatie of bij meer complexe problematiek. Dit speelt bij meerdere directies verspreid over gehele organisatie en in alle managementlagen. Het maken van de goede werkafspraken kost tijd en energie, waar dit gebeurt werpt het zijn vruchten af.
- **Ontbrekende doortastende actie bij** de problemen met persisterende **ongewenste omgangsvormen** en **slechte werksfeer; discriminatie; pesten; vriendjespolitiek**. Er wordt gebruik gemaakt van externe expertise (Verwey en Jonker) om analyses te verrichten, maar het is onduidelijk wie de verantwoordelijkheid en eigenaarschap neemt om vervolgacties uit te voeren.
- Meer dan bij andere type organisaties is er bij de gemeente sprake van een politieke cultuur, ‘politieke spelletjes’ zorgen voor morele stress. Bij de gemeente werken veel mensen met grote idealen en een hoog moraal; denk aan projecten rondom veiligheid, diversiteit en duurzaamheid: daar werken veelal bijzonder gemotiveerde en bevlogen werknemers. Deze **trots en betrokkenheid** bij het werk, de stad en de burger zorgt ervoor dat werknemers een stapje extra doen. Dat stapje extra is vaak structureel nodig, waardoor er een overbelasting dreigt en ook een domino-effect bij uitval van een collega. Niet aanpakken van de **structurele werkdruk** zorgt voor een negatieve selectie in de werknemers en een afbrokkelende trots en betrokkenheid.
- Toenemende **criminaliteit, verharding** en **polarisatie** van **de maatschappij** leidt tot een verhoogde werkdruk bij de werknemers die in direct contact met de burger staan.



Wij zien...

- **Veel loopbaanvraagstukken:** de match tussen het werk en werknemer knelt of is al niet meer passend. Deze loopbaanvraagstukken worden **inadequaat aangepakt** wat kan uitmonden in uitstroom of verzuim. Tijdens een verzuimtraject compliceert dit het herstel doordat terugkeer naar het eigen werk geen duurzame oplossing is. Ook levensfasegerichte loopbaanondersteuning is inadequaat. Bij fysiek zware functies leidt de opgeschoven AOW-leeftijd tot een hoger verzuim. De extra jaren zijn niet altijd gezonde werkjaren. Dit is niet gelimiteerd tot fysiek belastende beroepen, maar komt aldaar wel extra tot uiting. Inzet van externe loopbaancoaching (start Q1 2024) heeft een positief effect gehad op verzuimtrajecten en is ook daarbuiten als positief ervaren.
- Tijdens de re-integratie worden mogelijkheden binnen de Gemeente Amsterdam, spoor 1b, niet goed benut. Er zijn werkafspraken die stagnatie veroorzaken in herstel. Met name rond de **(her)plaatsing van verzuimende werknemers** in de organisatie. Onder meer is er een **onnodige afhankelijkheid** van het UWV of de arbodienst gecreëerd. Indien er passend werk is gevonden, is het niet altijd duidelijk welk perspectief een werknemer daarin heeft. Er is een plan voor een centrale matchingstafel, maar de realisatie en effecten hebben wij nog niet geobserveerd.
- Onduidelijkheid over het verstrekken van **arbeidsmiddelen** die bijdragen aan de inzetbaarheid van werknemers. Als het gaat om bijzondere individuele bedrijfsmiddelen wordt onterecht gekeken naar de arbodienst voor het beoordelen van de noodzaak, de arbodienst heeft niet de rol om dergelijke adviezen te geven. Wij roepen op om met gezond verstand en met inschakeling van de eigen Arbo Adviseurs van het team Verzuim en Vitaliteit tot een goede afweging te komen. Er zijn **veel procedurele vertragingen** en moeilijkheden om **basale ergonomische aanpassingen** te verkrijgen, dit werkt stagnatie in de hand. Ook over het groter materieel, in collectief gebruik, horen wij klachten over achterblijvende aanschaf en niet gelijkwaardig verdeelde middelen.



Wij signaleren...

Wij signaleren...

- Dat er geen noemenswaardige inspanningen zijn om de **sociale veiligheid** te verbeteren en racisme & discriminatie op de werkvloer tegen te gaan.
- Het **verzuim stijgt** (+17,6% verzuimende dagen in 2024 t.o.v. 2023). De risicogroep voor verzuim in de toekomst is met 21% gestegen en bedraagt nu 55% van de gehele werknemerspopulatie. Zonder een doortastende aanpak zal het verzuim in 2025 sterker doorstijgen en de kosten groeien tot **meer dan een kwart miljard euro**.
- **Collectieve preventie** staat in de kinderschoenen. Het opstellen van Risico Inventarisatie & Evaluatie gaat traag en er worden nagenoeg geen Preventief Medische Onderzoeken aangeboden. Daarmee wordt niet voldaan aan **het wettelijke kader**.
- **Warme en zakelijke aandacht** voor (niet-verzuimende en verzuimende) werknemers ontbreekt in veel gevallen.
- De beoogde werkwijze rondom verzuim en inzetbaarheid wordt vaak niet gevolgd. Met name door het ontbreken of niet respecteren van **afspraken in de samenwerking** tussen leidinggevende en werknemer voor en tijdens het verzuim. Ook hier is er een ongezonde afhankelijkheid van de arbodienst. De oplossing wordt gezocht in het gesprek met de arbodienst terwijl de beste oplossing voor het verzuim gevonden moet worden in het dialoog tussen de leidinggevende en werknemer, waar nodig of gewenst met ondersteuning van de Adviseur Verzuim en Vitaliteit.
- Veel vermijdbaar verzuim wordt veroorzaakt door onbeantwoorde **loopbaanvraagstukken** en problemen in de **arbeidsverhoudingen**.
- Arbeidsmogelijkheden worden niet benut door gebrek aan zicht op **re-integratieplekken**.

Directies hebben in toenemende mate aandacht voor het inzetbaarheidsvraagstuk

- Het aantal aanvragen voor een Duurzaam Inzetbaarheids Overleg (DIO) op directieniveau neemt toe. In de aanbesteding was geen ruimte opgenomen voor overlegvormen. Team Verzuim en Vitaliteit en Zorg van de Zaak hebben hierover nadere afspraken gemaakt.
- Directies kijken in toenemende mate naar welke invloed ze zelf kunnen uitoefenen op het inzetbaarheidsprobleem en wij zien diverse initiatieven ontstaan.
- De samenhang tussen verschillende initiatieven ontbreekt in veel gevallen en wij adviseren om team Verzuim en Vitaliteit meer in de regie te plaatsen.

De signalen uit het jaarverslag 2023 zijn onverminderd van kracht

- Er is weinig urgentiebesef voor het voorkomen van verzuim. Ondanks signalen van maatschappelijke problemen; problemen op de werkvloer: *discriminatie, sociale onveiligheid, arbeidsconflicten*; en organisatorische uitdagingen: *vele reorganisaties, vele wisseling in leidinggevendenden, ontbreken van re-integratieplekken, onbeantwoorde loopbaanvraagstukken*. Dit zien we ook weerspiegeld in de gestegen verzuimkosten.
- Warme zakelijkheid ontbreekt als leiderschapstijl en in plaats van het maken van goede afspraken is er een afhankelijkheid van het oordeel van “de dokter”.

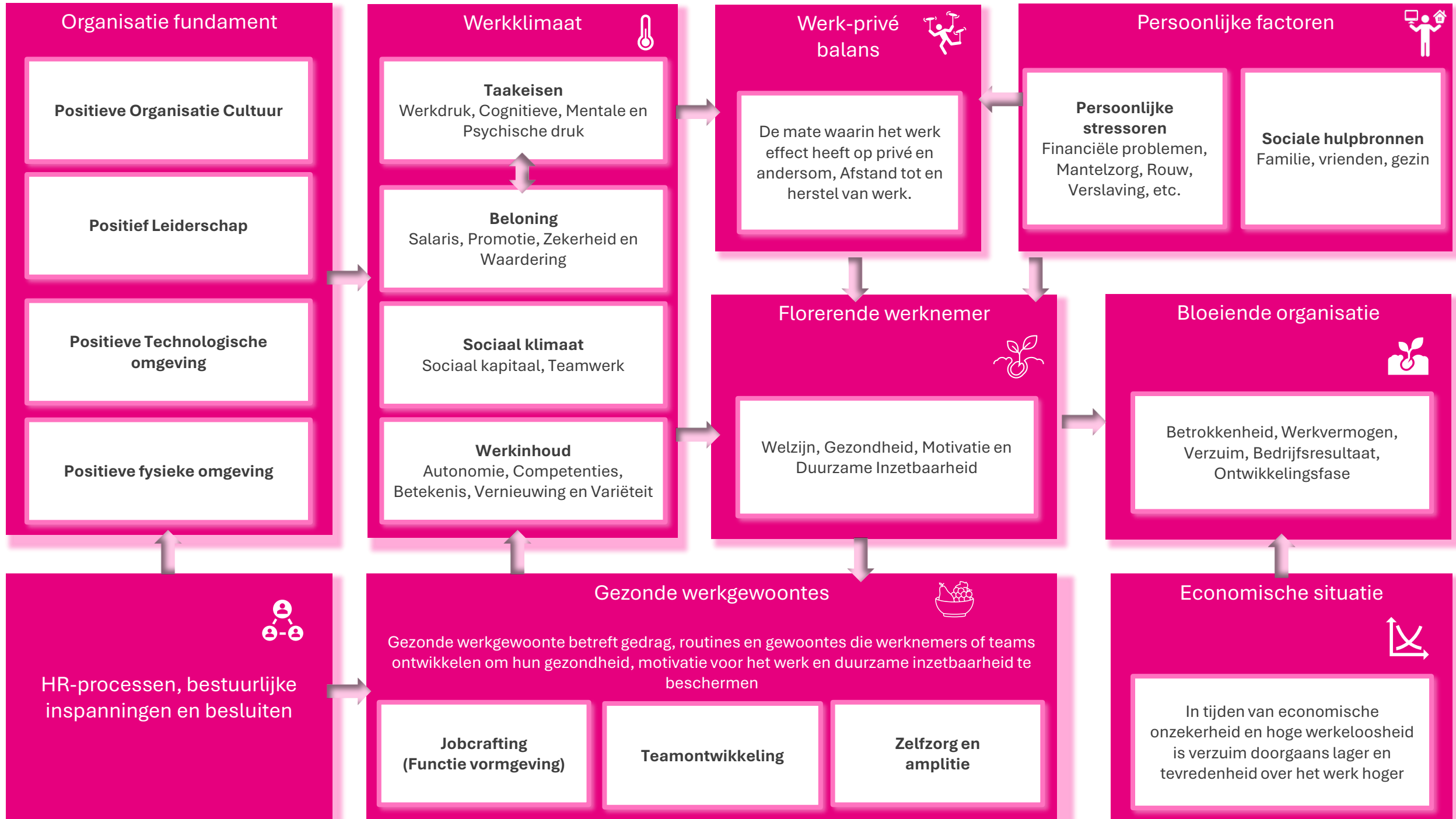
Wij adviseren...

Beïnvloedbare factoren voor duurzame inzetbaarheid

Zorg van de Zaak heeft een model ontwikkeld dat in een brede context de samenhang schetst tussen factoren die een florerende werknemer in een bloeiende organisatie beïnvloeden.

Een florerende werknemer vraagt een werk-privé situatie die in balans is en een werkcontext die bijdraagt aan de (ontwikkel)doelstellingen en duurzame inzetbaarheid van de werknemer. Daarbij ligt een grote verantwoordelijkheid bij de werknemer zelf, maar de organisatie kan de werkcontext positief beïnvloeden door een duidelijke visie, heldere kernwaarden en een passende leiderschapsstijl.

Als al deze factoren goed op elkaar zijn afgestemd ontstaat een continu proces van groeiende en gelukkige werknemers in een groeiende en bloeiende organisatie. Op de volgende pagina staat het model en in de pagina's daaropvolgend (11 t/m 13) geven wij ons advies met het model als context.



Organisatie fundament

Positieve Organisatie Cultuur

Positief Leiderschap

Positieve Technologische omgeving

Positieve fysieke omgeving

HR-processen, bestuurlijke inspanningen en besluiten

Wij adviseren...

Organisatie fundament

- Geef de hoogste prioriteit aan de aanpak van wijdverspreid ongewenst gedrag.
- Ontwikkel en/of toon leiderschap. Met name op cruciale posities in de organisatie en bij de aanpak van moeilijke dossiers.
- Investeer in de leidinggevende capaciteiten van het lager/ middel management. Met als doel om goede begeleiding te bieden aan (verzuimende) werknemers is verhoging van het kennisniveau in relatie tot de Wet verbetering poortwachter en de taken & verantwoordelijkheden nodig.
- Investeer in technologische hulpmiddelen zodat deze breed te verkrijgen en inzetbaar zijn. Dit bestrijdt stagnatie en verlies van momentum bij verzuim of werkaanpassingen.
- Investeer in ergonomisch geoptimaliseerd materiaal, vooral bij groot materieel zoals vuilniswagens. Ook zijn er investeringen nodig in werkomgevingen, bijvoorbeeld GGD werklocatie.

HR-processen, bestuurlijke inspanningen en besluiten

- Analyseer de werkafspraken op herstel stagnerende onderdelen. Met name rond de (her)plaatsing van verzuimende werknemers in de organisatie en (onnodige) afhankelijkheid van het UWV of de arbodienst.
- Implementeer het plan voor een centrale matchingstafel.
- Behoud aandacht voor loopbaanvraagstukken en -coaching.
- Benut de re-integratiemogelijkheden binnen de Gemeente Amsterdam, spoor 1b.
- Creëer duidelijkheid rondom de taken en verantwoordelijkheden tijdens verzuim, met name bij leidinggevende en de verzuimende werknemer.
- De follow-up na externe expertise (bijvoorbeeld rapport van Verwey en Jonker) is onduidelijk. Schep, voor de organisatie en externe partijen, duidelijkheid in de verantwoordelijkheid voor de vervolgacties

Wij adviseren...

Organisatie fundament

Positieve Organisatie Cultuur

Positief Leiderschap

Positieve Technologische omgeving

Positieve fysieke omgeving

HR-processen, bestuurlijke inspanningen en besluiten

✗ Gemeente
✗ Amsterdam
✗

Werkklimaat



Taakeisen

Werkdruk, Cognitieve, Mentale en Psychische druk

Beloning

Salaris, Promotie, Zekerheid en Waardering

Sociaal klimaat

Sociaal kapitaal, Teamwerk

Werkinhoud

Autonomie, Competenties, Betekenis, Vernieuwing en Variëteit

Werkklimaat

Zet verandering in om de problemen in de sociale onveiligheid aan te pakken. Combineer doortastende en dringende aandacht van de stakeholders van de Gemeente Amsterdam met de multidisciplinair team van experts van het Zorg van de Zaak netwerk.

Persoonlijke factoren



Persoonlijke stressoren
Mentale problemen,
Mantelzorg, Rouw,
Verslaving, etc.

Sociale hulpbronnen
Familie, vrienden, gezin

Florerende werknemer



Welzijn, Gezondheid, Motivatie en
Duurzame Inzetbaarheid

Bloeiende organisatie



Betrokkenheid, Werkvermogen,
Verzuim, Bedrijfsresultaat,
Ontwikkelingsfase

Gezonde werkgewoontes



Gezonde werkgewoonte betreft gedrag, routines en gewoontes die werknemers of teams ontwikkelen om hun gezondheid, motivatie voor het werk en duurzame inzetbaarheid te beschermen

Jobcrafting
(Functie vormgeving)

Teamontwikkeling

Zelfzorg en
amplitie

Gezonde werkgewoontes

Zorg dat loopbaanvraagstukken niet leiden tot verzuim, maar tot ontwikkelingen in de manier van werken (jobcrafting).
Maak voorafgaand aan de start van re-integratie op een andere werkplek afspraken over het perspectief en definitieve plaatsing.
Blijf de werknemers stimuleren om te ontwikkelen op persoonlijk vlak.
Dergelijke preventieve acties hebben een hoge effectiviteit, met name op gebied van PSA.

Wij adviseren...

Organisatie fundament

Positieve Organisatie Cultuur

Positief Leiderschap

Positieve Technologische omgeving

Positieve fysieke omgeving

HR-processen, bestuurlijke inspanningen en besluiten

Werk-privé balans maat

Blijf investeren in het versterken van de vitale werknemerspopulatie, amplitie (versterken) is met name helpend bij de omgang met een veranderende sociale, werk of privé situatie en de keuzes die daarbij horen.

Beloning
Salaris, Promotie, Zekerheid en Waardering

Sociaal klimaat
Sociaal kapitaal, Teamwerk

Werkinhoud
Autonomie, Competenties, Betekenis, Vernieuwing en Variëteit

Werk-privé balans

De mate waarin het werk effect heeft op privé en andersom, Afstand tot en herstel van werk.

Florerende werknemer

Welzijn, Gezondheid, Motivatie en Duurzame Inzetbaarheid

Gezonde werkgewoontes

Gezonde werkgewoonte betreft gedrag, routines en gewoontes die werknemers of teams ontwikkelen om hun gezondheid, motivatie voor het werk en duurzame inzetbaarheid te beschermen

Jobcrafting
(Functie vormgeving)

Teamontwikkeling

Zelfzorg en amplitie

Persoonlijke factoren

Persoonlijke stressoren
Financiële problemen, Mantelzorg, Rouw, Verslaving, etc.

Sociale hulpbronnen
Familie, vrienden, gezin

Persoonlijke factoren

Wij complimenteren Amsterdam met een prachtige set aan interventies die de werknemers en leidinggevenden ter beschikking staan om duurzaam inzetbaar te blijven en ter ondersteuning van de terugkeer naar werk. Hoewel de keuze indrukwekkend is weet nog niet iedereen dit te vinden. Wij adviseren om periodiek interventies uit te lichten zodat de weg naar hulp makkelijker te vinden is als dit nodig blijkt.

Economische situatie

In tijden van economische onzekerheid en hoge werkloosheid is verzuim doorgaans lager en tevredenheid over het werk hoger

Aanbevelingen om impact te realiseren

Aanbevelingen –1- Realiseer een integrale aanpak Duurzame Inzetbaarheid

De inzetbaarheidsuitdaging van de Gemeente Amsterdam vraagt om een integrale aanpak. Niet enkel individuele curatieve of preventieve interventies, maar verbreed de aandacht naar het versterken van het collectief. Een gerichte organisatiescan rondom duurzame inzetbaarheid zal de uitdagingen op het gebied van **Verzuim, Cultuur** en **Gedrag** vaststellen en levert per directie een concrete business case met kosten en baten.

Het doel van de organisatiescan op duurzame inzetbaarheid is:

Inzicht krijgen in de aard en omvang van het verzuim, de risicogroepen en risicofactoren, het beleid, leiderschap en de feitelijke werkzaamheden in relatie tot duurzame inzetbaarheid. Met als doel een gezamenlijk plan van aanpak te ontwikkelen om het verzuim en de belemmerende factoren substantieel en duurzaam te verlagen.

De uitkomst richt zich op het verkleinen van het aantal problematische lang verzuimers (**Inzetbaarheid**), het verkorten van de verzuimduur (**Doorlooptijd**) en het voorkomen van uitval (**Verzuimbehoefte**).

Het onderzoek bestaat uit de volgende onderdelen:



Het onderzoek levert het volgende op:

- Een presentatie en document met alle feitelijk onderbouwde bevindingen
- De verbetermogelijkheden gesorteerd naar verbeterthema's
- Een gekwantificeerd en gekwalificeerd verbeterpotentieel
- Een maatwerk plan van aanpak om de verbeteringen te realiseren en te borgen
- Concreet beeld van de benodigde investering en de te verwachten opbrengsten

1

Aanbevelingen –2- Loopbaanontwikkelingen

Een gerichte en blijvende focus op loopbaanontwikkeling is nodig voor het vinden van een duurzame oplossing voor mismatch tussen persoon en werk. Het Carrièrecentrum is verantwoordelijk voor loopbaanvraagstukken en (verplichte) begeleiding tijdens verzuim, maar kan huidige zorgvraag niet aan. Het is nodig om proactief acties uit te zetten binnen de gemeente om het loopbaanvraagstuk niet verder te laten uitmonden tot een verzuimprobleem.

Actie:

- Zorg voor een takenpakket wat past bij de capaciteit van het Carrièrecentrum.
- Zorg voor een beantwoording van de preventieve loopbaanvraagstukken.
- Organiseer inspiratiesessies voor het ontwikkelen en vormgeven van de eigen loopbaan, gericht op het versterken van de gezonde werknemerspopulatie.
- Zorg voor een passende externe oplossing voor de verplichtingen tijdens het verzuim (spoor 1b/ spoor 2), zoals en dit in 2024 heeft vertolkt.
- Biedt werknemers meer duidelijkheid over het toekomstperspectief bij de start op een passende re-integratieplek.
- Implementeer het plan van de centrale matchingstafel.
- Verander het proces rondom benoemen van voorrangskandidaten, waarbij de afhankelijkheid van het UWV en de arbodienst verdwijnt.

Impact:

- Als er voldaan wordt aan de vraag van de werknemers en als het initiatief wat zij tonen wordt beantwoord, dan houden zij de regie over het werkgeluk in eigen handen en zullen zij ook op andere vlakken meer eigenaarschap tonen.
- De professionele groei van de werknemers neemt toe waardoor zij beter en duurzame functioneren in de toekomst.
- Door de eigen loopbaan te ontwikkelen en het eigen werk vorm te geven blijven de werknemers behouden voor de organisatie.
- Door een betere “fit” met het werk verminder je de kans op verzuim door werkfactoren en verlaag je de drempel om tijdens verzuim het werk te hervatten.
- Het aantal loonsancties door het UWV zal verminderen doordat de gemeente voldoet aan de re-integratie inspanningen.
- Een goede jobfit resulteert in een lagere uitstroom van werknemers.

2

Aanbevelingen –3- Sociale veiligheid

Er zijn meerdere rapporten geschreven over de sociale onveiligheid. Zonder leiderschap en een lange termijnplan zal er geen verandering komen. Zet de juiste acties in om het tij te keren. Hier kan de juiste externe expertise de sleutel zijn tot de oplossing.

Om naast de negatieve publicaties ook positieve berichten te kunnen schrijven hebben wij de volgende aanbevelingen.

Projectteam:

- Zorg voor een sterke delegatie vanuit de gemeente om de acties te ondernemen tot verbetering.
- Vind een lange termijn aansluiting bij expertisebedrijven die de gemeentelijke delegatie kunnen aanvullen tot een projectteam.
- Zorg voor commitment, stabiliteit en genoeg slagkracht voor het projectteam om veranderingen in te zetten.

Leidinggevende en werknemer

- Bevestig de rol van de leidinggevenden in de waarborging van de sociale veiligheid, blijf de prioriteit van deze taak benadrukken en train de leidinggevenden in het nemen van deze rol.
- Draag het goede voorbeeld uit.
- Maak een duidelijke afspraken over gewenst gedrag en treedt daadkrachtig op wanneer ongewenste gedrag voorkomt.
- Richt een vangnet in voor de melders van ongewenst gedrag en borg ook de sociale veiligheid voor de melder en beklagde gedurende het proces.
- Organiseer werknemersbijeenkomsten om sociale veiligheid blijvend, periodiek en gemeentebreed aandacht te geven. Onderdeel kan een omstandertraining zijn, waaraan het Verwey en Jonker rapport refereert.

Impact:

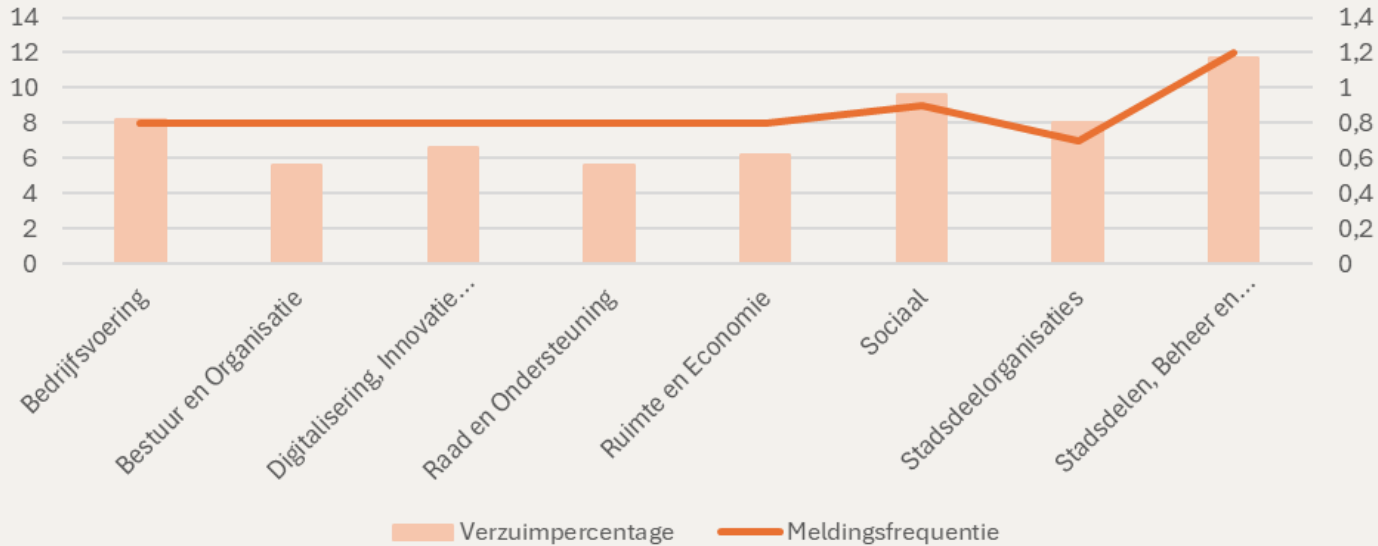
- Meer vertrouwen in de Gemeente Amsterdam als werkgever.
- Verhoogd gevoel van sociale veiligheid
- Verhogen ervaren werkplezier.
- Aantrekkelijk werkgeverschap
- Verlagen van de instroom in het verzuim

3

Jaarverslag in cijfers

Verzuimpercentage 2024

Verzuim 2024 (bron AMI Gemeente Amsterdam)



Bij alle clusters is er een stijging van het verzuimpercentage. De meldingsfrequentie blijft gelijk en het niveau zou impliceren dat het verzuim reëel gemeld wordt.

2024

Cluster	Aantal dienstverbanden	Verzuimpercentage	Meldingsfrequentie
Bedrijfsvoering	2655	8,2	0,8
Bestuur en Organisatie	630	5,6	0,8
Digitalisering, Innovatie en Informatie	1438	6,6	0,8
Raad en Ondersteuning	53	5,6	0,8
Ruimte en Economie	3968	6,2	0,8
Sociaal	5149	9,6	0,9
Stadsdeelorganisaties	1912	8,0	0,7
Stadsdelen, Beheer en Dienstverlening	3903	11,7	1,2
	19708	8,6	0,9

2023

Cluster	Aantal dienstverbanden	Verzuimpercentage	Meldingsfrequentie
Bedrijfsvoering	2581	7,2	0,8
Bestuur en Organisatie	611	4,4	0,9
Digitalisering, Innovatie en Informatie	1390	5,9	0,8
Raad en Ondersteuning	50	3,8	0,8
Ruimte en Economie	3818	5,6	0,8
Sociaal	5058	8,7	0,9
Stadsdeelorganisaties	1831	7,7	0,7
Stadsdelen, Beheer en Dienstverlening	3797	11,2	1,2
	19136	7,9	0,9

Toelichting

Als werkgever heeft u invloed op:

- het aandeel **werkgerelateerd verzuim** (indicatie voor de **arbeidsomstandigheden**) ten opzichte van het totaal aantal, door bedrijfsarts, begeleid verzuimen.
- het aandeel **bedrijfsongevallen** met begeleid verzuim (indicatie voor **veiligheid**) ten opzichte van het totaal aantal begeleid verzuimers.
- de mate van **deelherstel** (indicatie voor **verzuim/inzetbaarheidsmanagement**) ten opzichte van het totaal aantal verzuimen. (hoger is beter)
- het aandeel **frequent verzuim** (indicatie voor **cultuur, stijl van leidinggeven**) ten opzichte van het totaal aantal ziekmelders. Frequent verzuim: $\geq 3 / 12$ maanden.
- Het percentage van de werkgever geven we niet weer wanneer er te weinig zijn om de privacy te waarborgen.

Referentie

- NL: Meer dan een half miljoen ziekmeldingen en ruim 80.000 begeleid verzuimen van alle klanten van Zorg van de Zaak uit alle sectoren op jaarbasis.
- Sector: de ziekmeldingen en begeleid verzuimen van werkgevers uit de sector aangesloten bij Zorg van de Zaak in de betreffende periode.

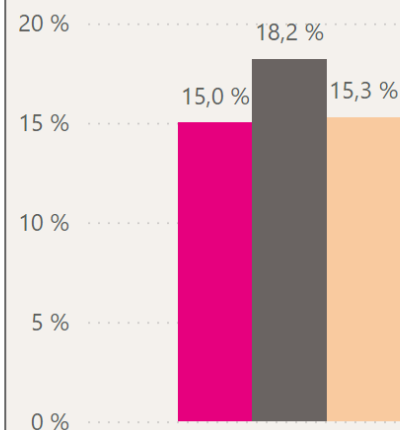
Stuurinformatie voor de werkgever

Gemeente Amsterdam



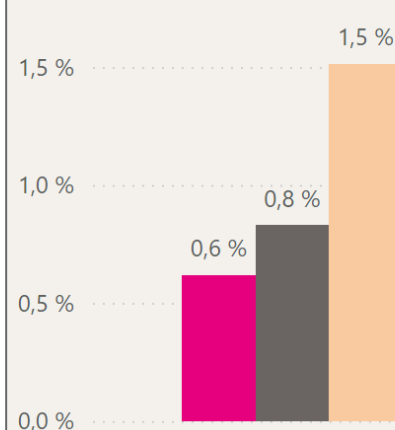
Werkgerelateerd verzuim

● Werkgever ● Sector ● NL



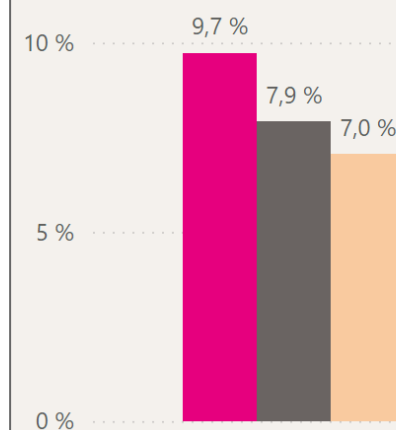
Bedrijfsongevallen

● Werkgever ● Sector ● NL



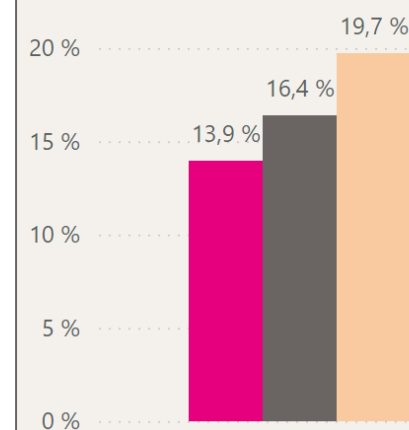
Deelherstel

● Werkgever ● Sector ● NL



Frequent Verzuim

● Werkgever ● Sector ● NL



Aantal ziekmeldingen

15846

Verzuimdagen in periode

624.296

Aantal begeleid verzuim

3.239

Dagen begeleid verzuim

454.014

Aantal werkgerelateerd verzuim

488

Aantal meldingen beroepsziekten

2

- Het percentage verzuim door hoofdzakelijk werkgerelateerde oorzaken ligt lager dan binnen de sector en werkend Nederland. De problematiek binnen de gemeente Amsterdam is vaak complex en multifactorieel en daardoor vaker niet hoofdzakelijk werkgerelateerd. Deze cijfers geven dus een vertekend beeld.
- Het deelherstel (gebaseerd als percentage deelherstel, niet de loonwaarde) is gunstig, mogelijk is dit te danken aan de geboden aandacht door de Adviseur Verzuim en Vitaliteit.
- Het frequent verzuim is relatief laag. Toch vertegenwoordigt dit een aanzienlijke @risk populatie en is aan te raden om hierop te sturen. De frequent verzuimer van vandaag is de langdurig uitgevallen werknemer van morgen!

Periode: 01-01-2024 t/m 31-12-2024

Referentie Sector: O - Openbaar bestuur, overheidsdiensten

Omwender Zorg van de Zaak

Toelichting

Trend bij de werkgever over 2 jaar. Hier geven we de stuurinformatie van de werkgever voor de huidige periode in vergelijking met de vorige periode van 12 maanden. Een lagere score is gunstig, behalve voor Deelherstel, daar is een hoge score gunstiger.

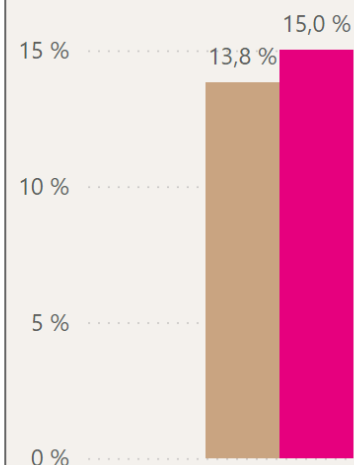
Stuurinformatie over 2 jaar

Gemeente Amsterdam



Werkgerelateerd verzuim

● Vorige periode ● Periode

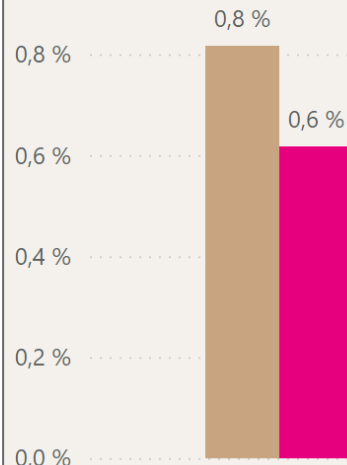


DagenVerzuim HuidigePeriode
624.296



Bedrijfsongevallen

● Vorige periode ● Periode

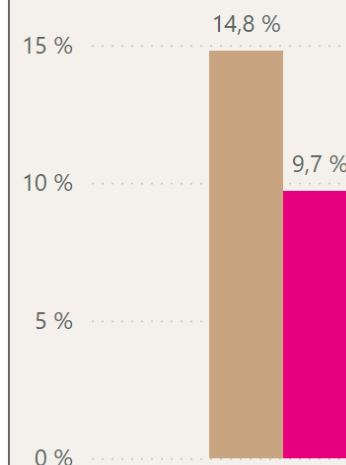


Ziekmeldingen HuidigePeriode
17.693



Percentage Deelherstel

● Vorige periode ● Periode

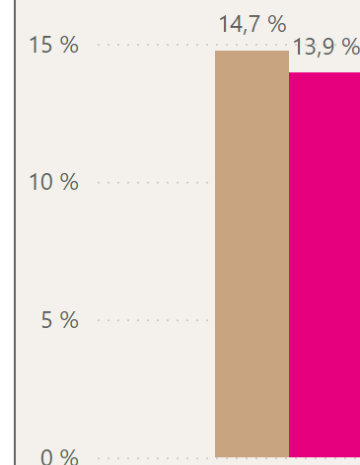


DagenVerzuim VorigePeriode
496.427



Frequent Verzuim

● Vorige periode ● Periode



Ziekmeldingen VorigePeriod
16.989

- Verzuim dat hoofdzakelijk wordt veroorzaakt door werkgerelateerde factoren stijgt. Veel verzuim is multifactorieel dus de werkgerelateerde effecten zullen ook een groter effect hebben op het totale verzuim.
- Het deelherstel is gedaald. Dat geeft aan dat re-integratie minder goed verloopt.
- Het frequent verzuim is licht gedaald. In specifieke directies waar meer gestuurd wordt op verzuimprocessen en met name frequent verzuimgesprekken zien we een daling in het frequent verzuim, mogelijk dat deze effecten hier zichtbaar zijn.

Periode: 01-01-2024 t/m 31-12-2024

Toelichting

PSA = PsychoSociale Arbeidsbelasting. We kunnen helpen om deze in kaart te brengen.

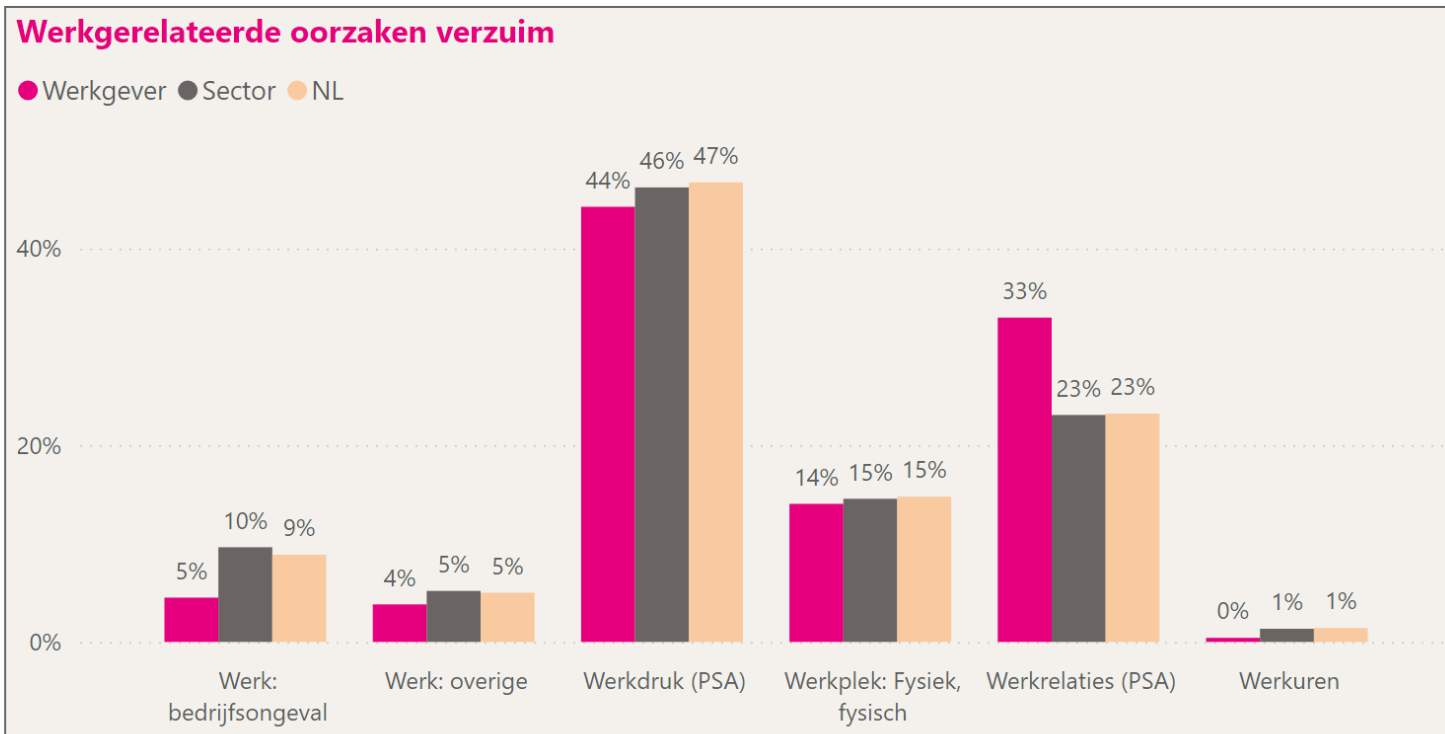
We spreken van werkgerelateerd verzuim wanneer de bedrijfsarts aangeeft dat de oorzaak van het verzuim in overwegende mate ligt in het werk.

Psychisch verzuim is meestal niet zwart/wit. Vaak is het de combinatie van werk en privefactoren (en de menselijke aard) die iemand op psychisch gebied uit balans kan brengen.

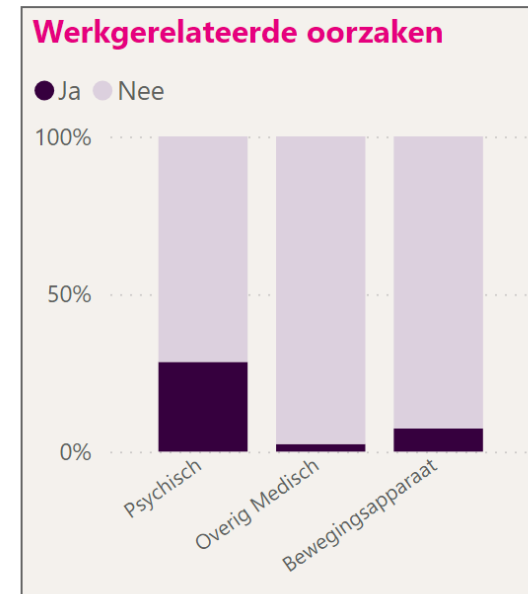
Indien het totaal aantal begeleid verzuimen kleiner is dan 15 en het aantal werkgerelateerde verzuimen kleiner is dan 5 dan geven we de oorzaken niet weer.

Begeleid verzuim naar oorzaak werkgerelateerd (dagen)

Gemeente Amsterdam



77.456
Dagen werkgerelateerd verzuim



- In deze cijfers valt op dat verzuim veroorzaakt door problemen in de werkrelaties veel groter is dan in de sector en in Nederland. Dit is overeenkomstig met de eerder beschreven signalen van prominentere aanwezigheid van arbeidsconflicten en sociale onveiligheid.

Periode: 01-01-2024 t/m 31-12-2024

Referentie Sector: O - Openbaar bestuur, overheidsdiensten

Toelichting

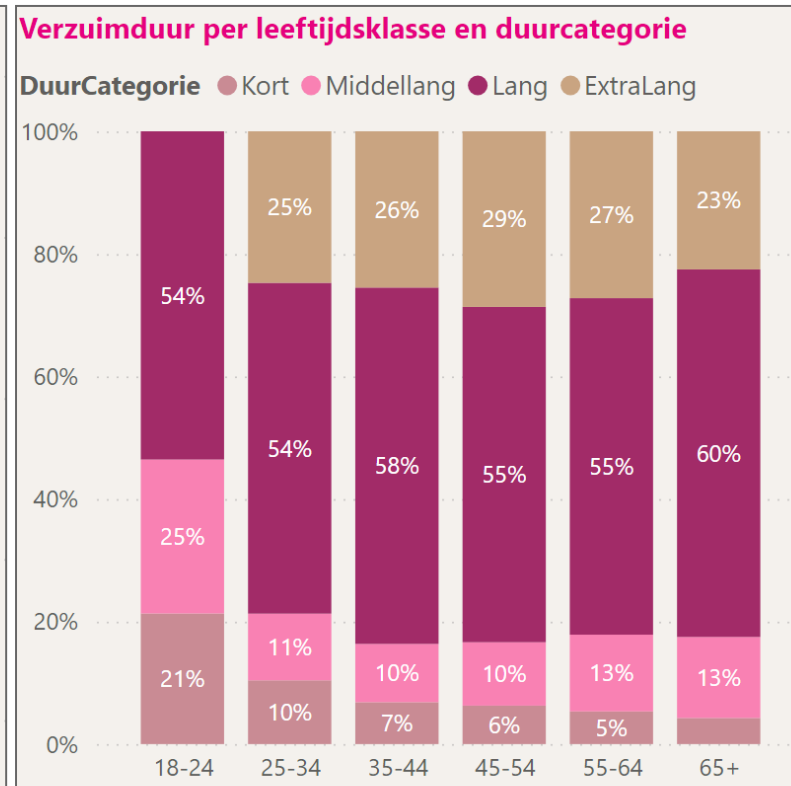
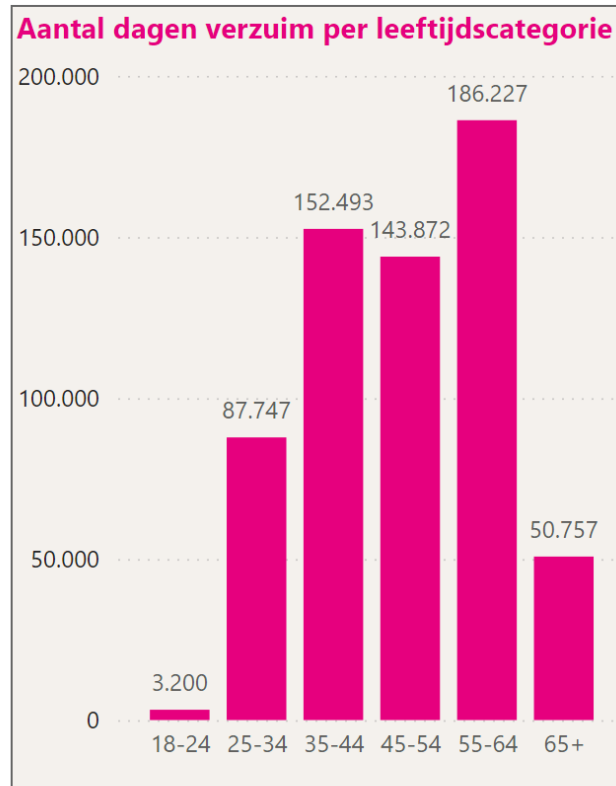
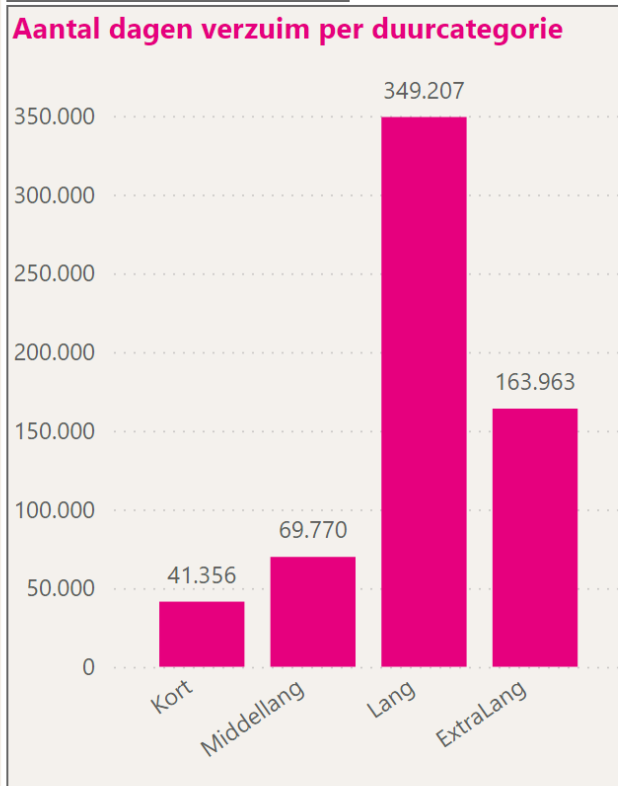
Duurklasse:
kort (1-7d),
middellang (8-42d)
lang (43-365d)
extra lang (>365d).

We geven het aantal verzuimdagen per duurklasse in de periode. Vervolgens geven we het aantal verzuimdagen per leeftijdscategorie en daarna de verzuimduurklasse per leeftijdscategorie. Het is raadzaam om bij de interpretatie van deze grafiek de leeftijdsopbouw van de eigen populatie in ogenschouw te nemen.

Verzuimduur naar duurklasse en leeftijdscategorie (dagen)

Gemeente Amsterdam

624.296
Verzuimdagen



	man	vrouw	totaal	verzuimdag/ werknemer	Referentie NL (2023)
14-24 jaar	134	199	333	9,6	3,3
25-34 jaar	1.561	2.282	3.843	22,8	8,1
35-44 jaar	2.101	2.631	4.732	32,2	8,6
45-54 jaar	2.230	2.655	4.885	29,4	8,7
55-64 jaar	2.841	2.508	5.349	34,8	11,6
65-> jaar	404	276	680	74,6	8,8
Totaal	9.271	10.551	19.822	31,5	8,2

De kosten voor het verzuim is het aantal verzuimdagen maal 350 euro (niet geïndexeerde gangbare kosten uit 2023 per verzuimende dag). Deze berekening geeft een kostenpost van **218,5 miljoen euro** in 2024. In 2023 waren er 530.643 verzuimdagen met een gelijkende opbouw per duurcategorie.

Dit vertegenwoordigt een stijging van ongeveer **18%** in 2024: **32,8 miljoen euro**.

In vergelijking met de demografische opbouw van de werknemerspopulatie is er een extra stijging van de verzuimdagen per werknemer in de categorie 35-44 jaar, maar in vergelijking met Nederland zie je in elke categorie een aanmerkelijk verschil. We kunnen stellen dat Amsterdam 4 keer zieker is dan Nederland.

Toelichting

Vroegsignalering

Verzuim in het verleden blijkt een voorspeller van verzuim in de toekomst.

50% van de frequent verzuimers (3/12 mnd) vervalt in langdurig verzuim in de volgende 4 jaren.

61% van de frequent verzuimers vervalt in hernieuwd frequent verzuim.

11% van de frequent verzuimers vervalt in zeer langdurig verzuim (> 1 jaar) in de volgende 4 jaren.

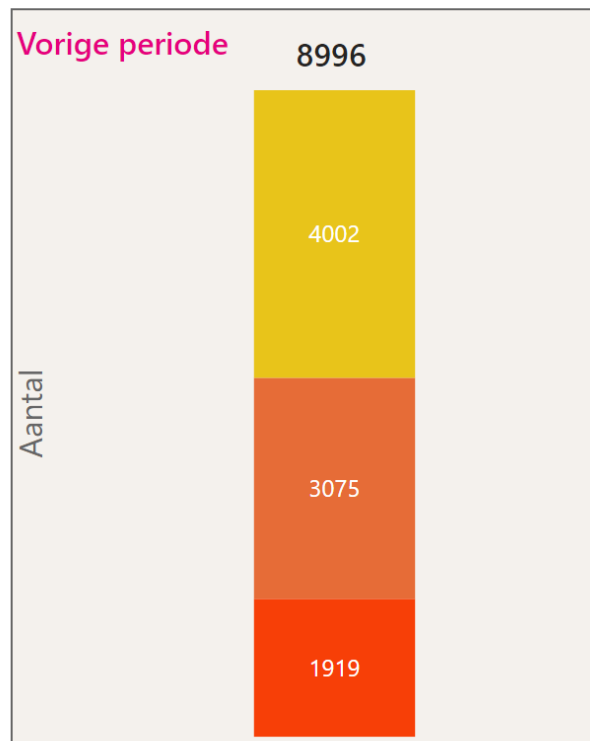
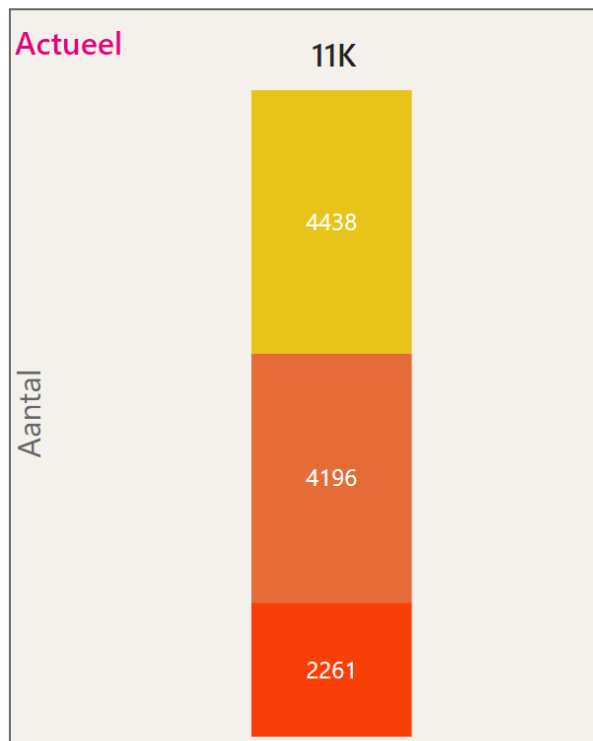
50% van de langdurig verzuimers vervalt de volgende 4 jaren opnieuw in langdurig verzuim.

Verzuim voorkomen

Ga preventief met de groep 'oranje' (verhoogde kans op uitval gezien het verzuimverleden) in gesprek om problemen op te sporen en de duurzame inzetbaarheid te bevorderen.

Vroegsignalering risicogroepen

Gemeente Amsterdam



Klant/contract vanaf:
01-01-2023

2 verzuimmelding in 12 maanden en/of
6 t/m 29 kalenderdagen verzuim in 12 maanden en/of
18 t/m 89 kalenderdagen verzuim in 36 maanden

≥ 3 verzuimmeldingen in 12 maanden en/of
≥ 30 kalenderdagen verzuim in 12 maanden en/of
≥ 90 kalenderdagen verzuim in 36 maanden en
Geén lopende verzuimmelding

≥ 3 verzuimmeldingen in 12 maanden en/of
≥ 30 kalenderdagen verzuim in 12 maanden en/of
≥ 90 kalenderdagen verzuim in 36 maanden en
Een lopende verzuimmelding

De @risk groep is met 21% gestegen. Dat voorspelt een **stijgend verzuim voor 2025**.

Meer dan 55% van de gehele werknemerspopulatie is momenteel @risk en verdient extra aandacht om de inzetbaarheid te verbeteren of voor de toekomst te waarborgen.

Toelichting

Om een indicatie te geven of er relatief veel of weinig gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheid om een preventief spreekuur aan te vragen, geven we hier het percentage preventieve spreekuren ten opzichte van het aantal verzuimspreekuren bij de bedrijfsarts weer, voor de werkgever, de sector en de Nederlandse beroepsbevolking.

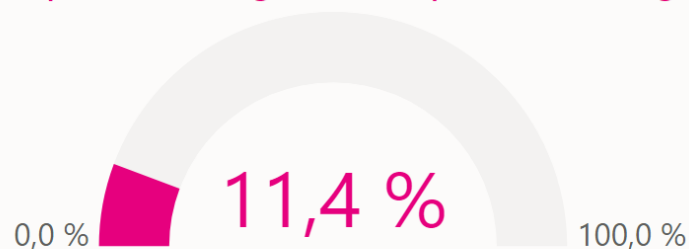
Wanneer het percentage bij de werkgever lager is dan bij de referentie dan adviseren we om de mogelijkheid van het preventief spreekuur actiever te promoten om zo mogelijk verzuim te voorkomen.

Preventief spreekuur

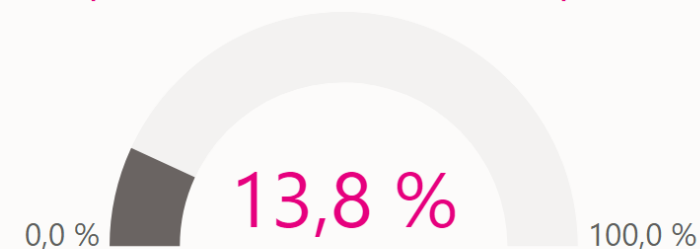
Gemeente Amsterdam

aantal preventieve
spreekuren
724

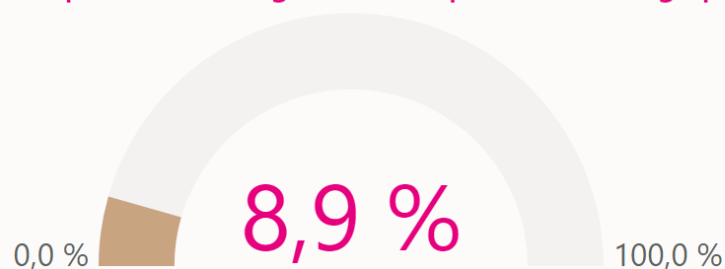
Preventief spreekuur werkgever t.o.v. spreekuren huidige periode



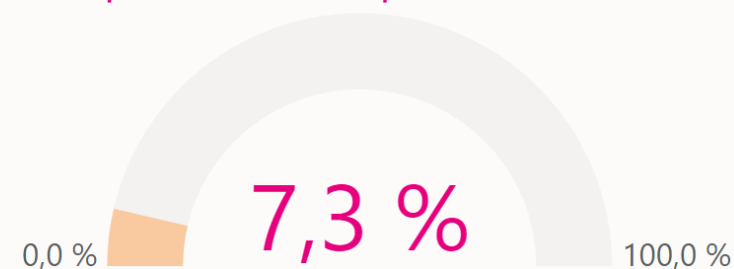
Preventief spreekuur sector referentie t.o.v. spreekuren



Preventief spreekuur werkgever t.o.v. spreekuren vorige periode



Preventief spreekuur NL t.o.v. spreekuren



Er is in 2024 bij de Gemeente Amsterdam 724 keer gebruik gemaakt van het preventieve spreekuur, ongeveer 200 keer meer dan 2023. Dit is een **positief signaal** en dit kan ook een voorspeller zijn voor het gebruik van andere preventieve interventies.

De voornaamste vragen zijn omtrent de mentale belastbaarheid in relatie tot werk, een klein aandeel vanwege fysieke of chronische medische problematiek. De hulpvraag is vaak te beantwoorden in het consult of via een interventie vanuit van de geadviseerde interventies worden ingezet. Ten opzichten van de referentie is het aantal preventief consulten laag, dat kan komen doordat er via AmsterdamFit geen consult nodig is om de juiste hulp in te schakelen. Wat ook opvalt is dat er vooraf veel vragen zijn over de aanvraag van middelen, deze groep weten wij grotendeels vooraf te selecteren en adviseren bij een screening zodat deze niet als consult wordt geregistreerd.

Periode: 01-01-2024 t/m 31-12-2024

Referentie Sector: O - Openbaar bestuur, overheidsdiensten

Toelichting

Begeleid verzuim

De bedrijfsarts noteert bij ieder begeleid verzuim de diagnosecode. Dit geeft inzicht in de verdeling van de aard van de aandoeningen **naar begeleide verzuimdagen**.

We geven alleen diagnosegroepen weer wanneer het totaal aantal begeleide verzuimen groter is dan 14.

Referentiecijfers

Alle verzuimdagen van de begeleide verzuimen van alle klanten van Zorg van de Zaak (n > = 80.000) geven een beeld hoe deze diagnoses verdeeld zijn bij de totale beroepsbevolking. Ook voor de sector geven we de referentiecijfers.

Algemeen: begeleid verzuim naar aard (dagen)

Gemeente Amsterdam

454.014

DagenBegeleidVerzuim

3.239

AantalBegeleidVerzuim

352.123

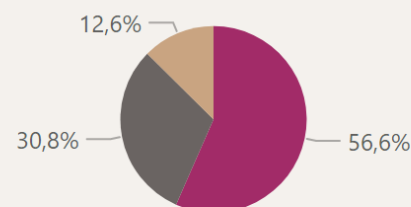
DagenBegeleidVerzuim vorig jaar

2.818

Aantal begeleid verzuim vorig jaar

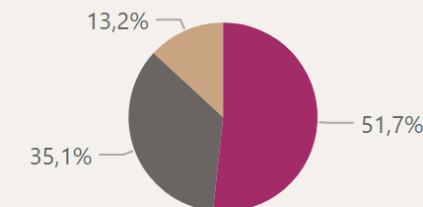
Werkgever huidige periode

● Psychisch ● Overig Medisch ● Bewegingsapparaat



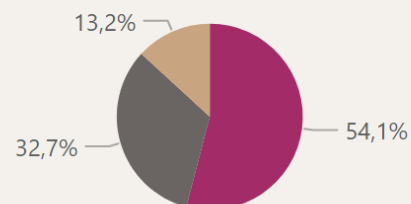
O - Openbaar bestuur, overheidsdiensten

● Psychisch ● Overig Medisch ● Bewegingsapparaat



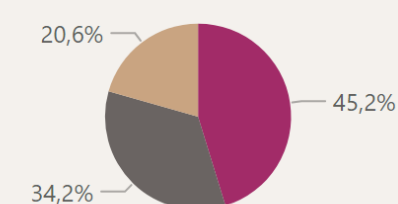
Werkgever vorige periode

● Psychisch ● Overig Medisch ● Bewegingsapparaat



Referentie NL

● Psychisch ● Overig Medisch ● Bewegingsapparaat

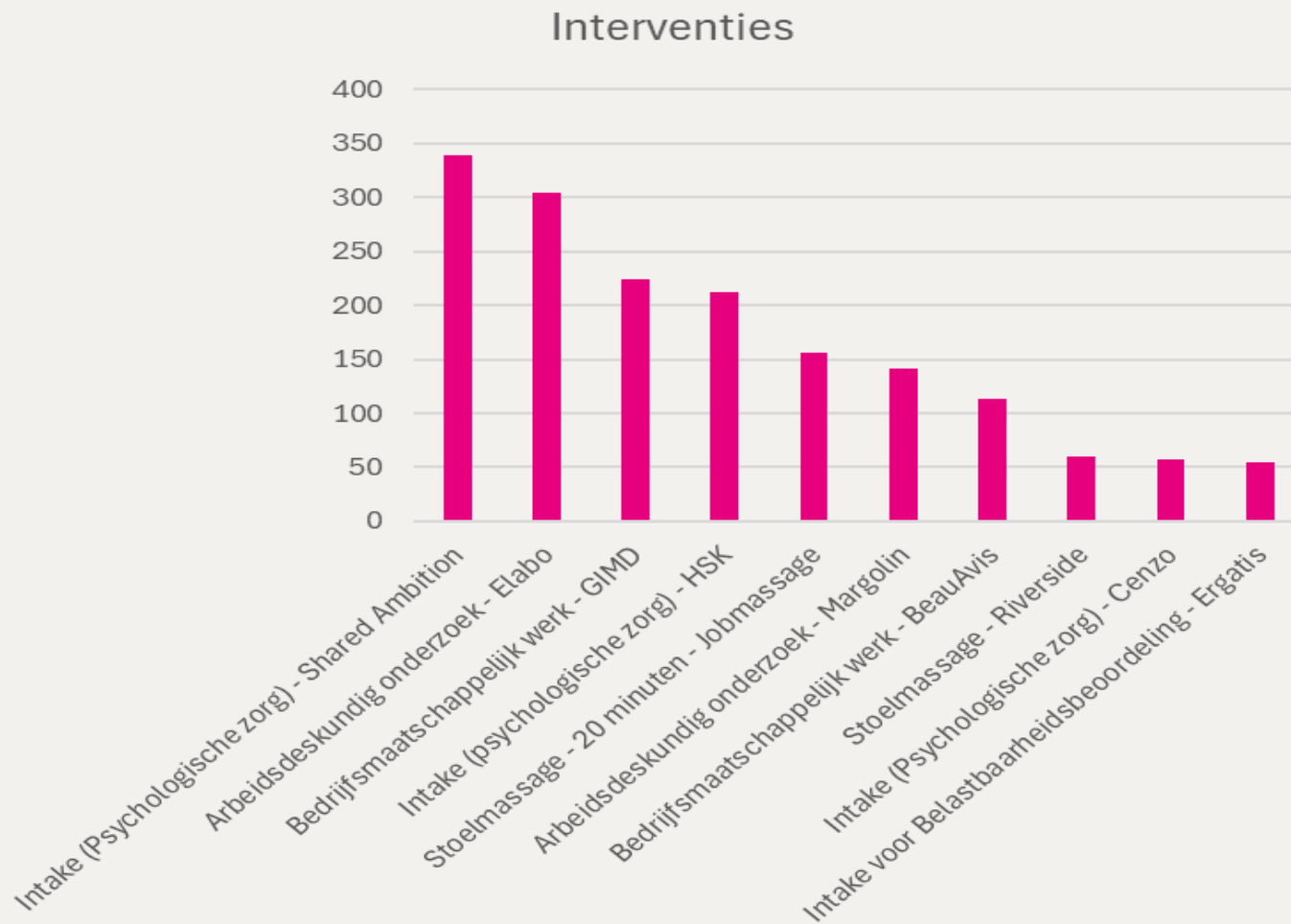


In het stijgend verzuim is het aandeel met een psychische aandoening **sterker gegroeid** en in 2024 groter dan in 2023, in Nederland en in de sector. De bovenstaande getallen geven alleen de door een arts begeleide verzuimdagen weer, dit omvat dus niet het kortdurend verzuim zoals veroorzaakt door een griep.

Periode: 01-01-2024 t/m 31-12-2024

Referentie sector: O - Openbaar bestuur, overheidsdiensten

Interventies top 10 (goedgekeurd 2024)



Top10

1661

Totaal

2112

Dit betreft het aantal interventies van 2024 zoals bijgehouden door de backoffice van Verzuim en Vitaliteit Gemeente Amsterdam. Amsterdam beheert zelf de providerboog en zet geadviseerde interventies uit bij Zilveren Kruis Present, intern en bij uitzondering via het Snelverwijspunt van Zorg van de Zaak. Met uitzondering van AD-onderzoek en stoelmassage zijn de interventies in de top 10 gericht op de mentale ondersteuning van werknemers van Amsterdam. Uit rapportage van Amsterdam blijkt dat 73% van alle interventieadviezen direct zijn opgevolgd. In werkelijkheid ligt dit percentage hoger door inefficiëntie in de logistiek (dubbele goedkeuring na hernieuwd aanbod).

Bijlagen interventiepartijen

Terugkoppeling vanuit interventiepartijen



En dit heeft in 2024 75 trajecten uitgevoerd waaronder 18 loopbaancoachingstrajecten en 57 spoor 2 trajecten. Een deel van deze trajecten was een combinatie met spoor 1B.

De relatief grootste afnemers van Endit zijn Afval en Grondstoffen, Stadsdeel West en Toezicht Handhaving en Openbare Ruimte.

Wat valt op:

- Tijdens de trajecten melden werknemers zich hersteld omdat de inzet van spoor 2 de werknemer stimuleert om eerder keuzes te maken.
- Medewerkers merken dat ze meer invloed hebben op zaken en eigen regie kunnen nemen.
- Medewerkers die hersteld zijn willen het traject graag vervolgen als loopbaancoaching.
- Medewerkers willen graag bij de Gemeente Amsterdam blijven werken (blik naar buiten lijkt onaantrekkelijk).
- Amsterdam doet zaken dubbel/niet efficiënt (traject *Endit* loopt tegelijk met begeleiding door jobcoach (A&G).
- Kennis van de Wet Verbetering Poortwachter en verzuimbegeleiding is veelal beperkt bij leidinggevenden en werknemers.
- Dossiers worden niet volledig opgebouwd en leidinggevenden kijken naar *Endit* om dat te herstellen.
- Er is onvoldoende aandacht voor mogelijkheden binnen de Gemeente Amsterdam (spoor 1B) wat leidt tot sancties UWV.
- Bij de opdrachtverstrekking is het niet altijd duidelijk wie de contactpersoon/verantwoordelijke is binnen de Gemeente.

Terugkoppeling vanuit interventiepartijen



Welke kansen ziet *en dit*?

- Leidinggevende en werknemer kunnen eerder en preventief het goede gesprek aangaan of de passendheid van het werk en mogelijkheden binnen de organisatie en eventueel daarbuiten.
- In het re-integratietraject is het van belang om duidelijk en transparant te zijn over het na te streven einddoel. Bespreek wat leidinggevende en werknemer van elkaar mogen verwachten en definieer verantwoordelijkheden.
- Blijf alert op kansen en benut herplaatsingsmogelijkheden binnen de Gemeente. Zeker omdat werknemers veelal de voorkeur uitspreken om bij de Gemeente Amsterdam te blijven.

• **Wat adviseert *en dit*?**

- Zet preventief inspiratiegesprekken in nog voordat werknemers uitvallen. Als een werknemer niet gelukkig is in de functie lost een verzuimperiode niets op, en is eerder een voorbode voor meer verzuim dan een oplossing.
- Creëer loopbaansprekuren zodat werknemers zich kunnen oriënteren op mogelijkheden binnen de Gemeente Amsterdam en daarbuiten.
- Geef werknemers het advies om al tijdens het eerste ziektejaar zich te oriënteren op beter passend werk en bied ondersteuning aan in de vorm van loopbaancoaching.
- Versterk het leiderschap door het ontwikkelen van kennis en vaardigheden op het gebied van coachende vaardigheden, de Wet Verbetering Poortwachter, vroeg-signalering en verzuimbegeleiding.
- Bespreek periodiek (kwartaal) de ontwikkelingen rondom mobiliteit en herplaatsing tussen de HR-kolom en *en dit*
- Zorg van een structurele matching tussen interne vacatures en spoor 1B trajecten zodat kansen niet verloren gaan.

Terugkoppeling vanuit interventiepartijen

Gimd

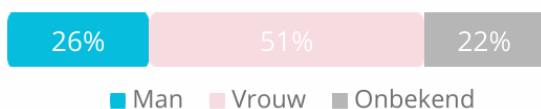


Werk & Balans

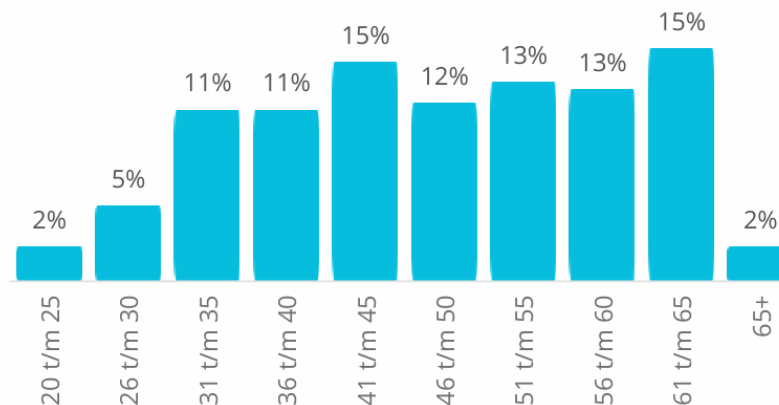
Bedrijfsmaatschappelijk Werk 2024 in beeld

Aanmeldingen: 219

Afgesloten: 219

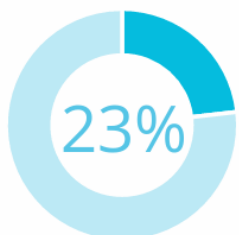


Leeftijd

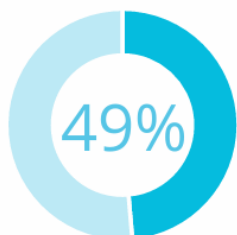


Aantal gesprekken incl. intake

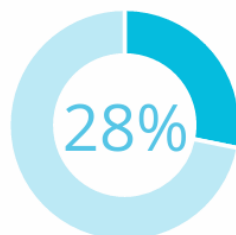
1 t/m 2



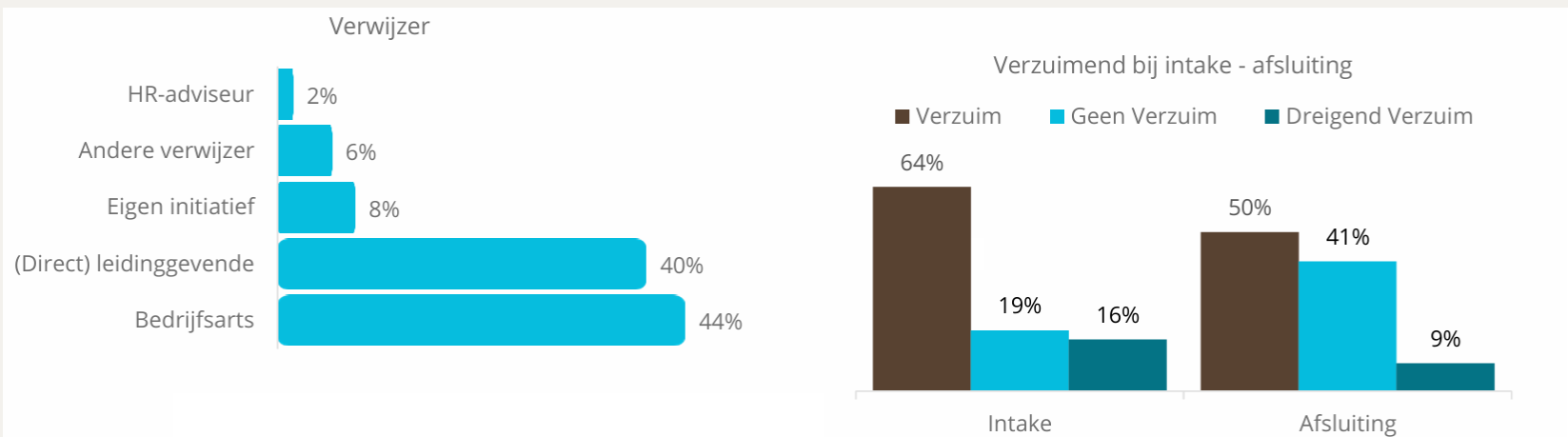
3 t/m 5



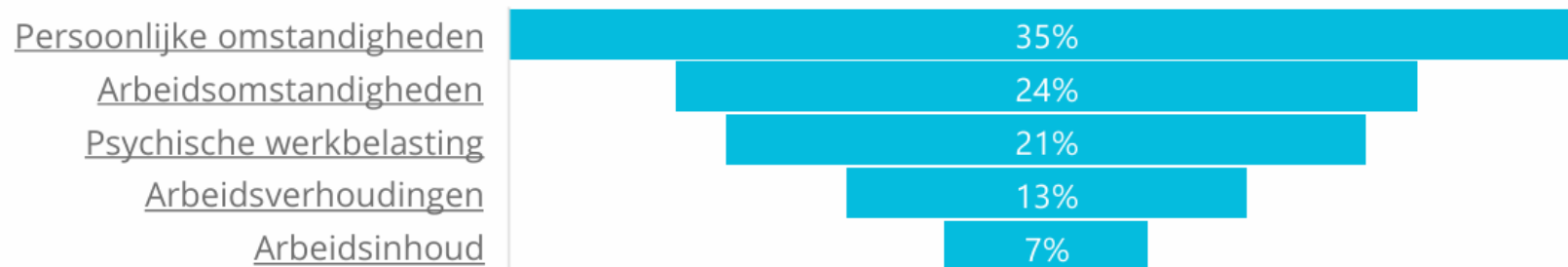
6 of meer



Terugkoppeling vanuit interventiepartijen



Aanleiding hulpvraag (in containerbegrippen)



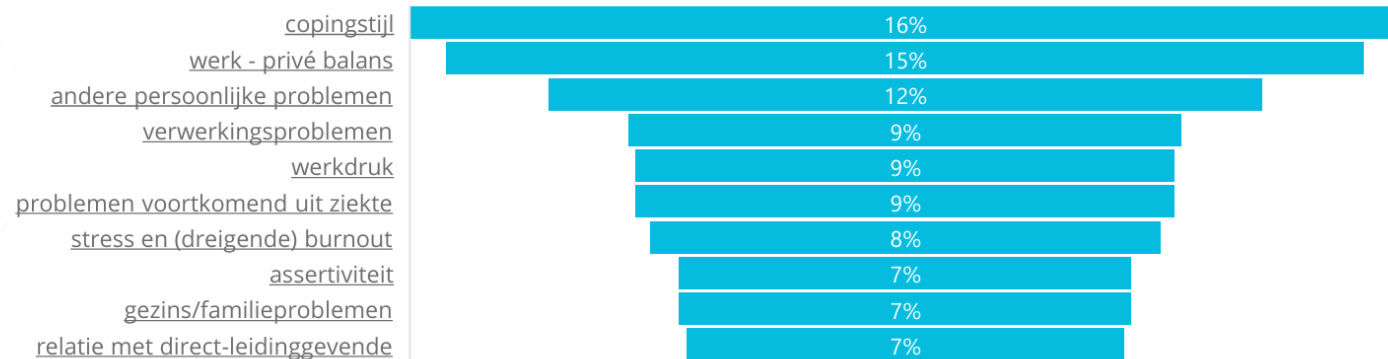
Terugkoppeling vanuit interventiepartijen

Gimd

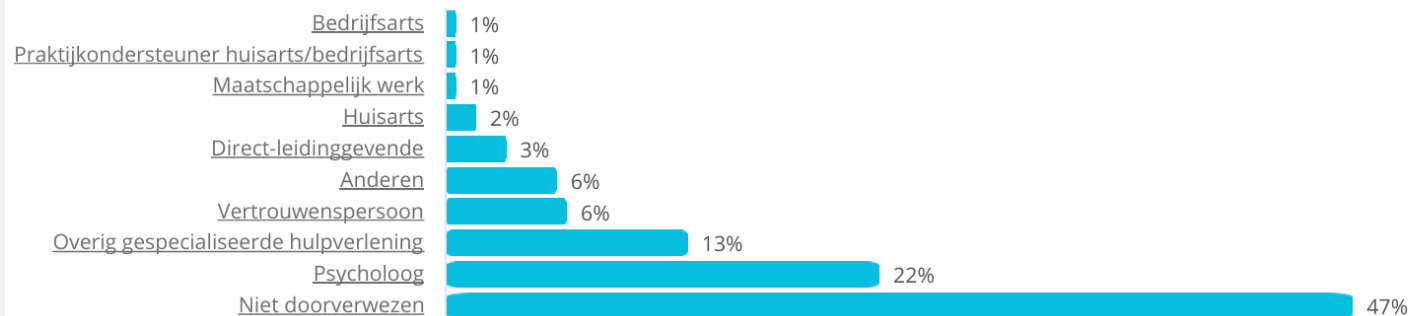


Werk & Balans

Aanleiding hulpvraag top-10



Indien doorverwezen, naar welk soort hulpverlening



Terugkoppeling vanuit interventiepartijen

Gimd



Werk & Balans

Advies

Het advies van Gimd verschilt niet veel met het advies uit 2023.

- Onderzoek wijst uit dat een betrokken (zowel op inhoudelijk als op persoonlijk niveau) leidinggevende zeer van invloed is op mate van inzetbaarheid en betrokkenheid. Verder heeft aandacht van het team (collegiaal niveau) grote invloed op de verzuim- en de terugkeerdrempel.
- Investeer in ontwikkeling van professioneel leiderschap bij coördinatoren en managers. Een veelgehoord signaal is dat leidinggevendenden vanuit een niet-leidinggevende functie zijn doorgestroomd, en daarmee niet over de leidinggevende kwaliteiten beschikken die werknemers graag zien (denk aan professionele afstand en de mate van onpartijdigheid in teams).
- Stem tijdens verzuim de frequentie van contact af tussen leidinggevende en werknemer. Vooral bij psychisch verzuim is er in een periode van 1-2 weken niet altijd nieuws te brengen. Bij overspanningsklachten kunnen werknemers zich verplicht voelen positief nieuws te brengen. Frequent contact met een leidinggevende kan het herstel vertragen.
- Organiseer informatiemomenten waarop coördinatoren/managers op hoofdlijnen worden geïnformeerd over de inhoudelijke werkzaamheden van hun team. Een regelmatig gehoord signaal is dat het als een gebrek wordt ervaren dat managers over onvoldoende inhoudelijke kennis beschikken. In sommige gevallen blijft hierdoor een te grote verantwoordelijkheid bij de werknemer liggen als er taken moeten worden herverdeeld/overgedragen.
- Het aantal dossiers waarin een onveilige situatie op de werkvloer en/of onenigheid/conflicten met leidinggevende of andere collega's een rol speelt is opvallen hoog. Maak meer gebruik van 3-gesprekken in een vroegtijdig stadium om conflicten te voorkomen.

Waarneming

Opvallend veel afspraken werknemers komen niet opdagen op een afspraak.

Terugkoppeling vanuit interventiepartijen

I Mind Life biedt life counseling aan mensen met mentale klachten die niet gebaseerd zijn op een psychologische of psychiatrische ziekte, maar voortkomen uit levensvragen of psychosociale uitdagingen, waar elk gezond individu mee te maken kan krijgen, bijvoorbeeld eenzaamheid, een gebrek aan motivatie, ziekte, verlies of een scheiding.

I Mind Life heeft in 2024 137 offertes uitgebracht naar aanleiding van verwijzingen waarvan er 29 zijn afgewezen.

De directies met de grootste vraag zijn Dienstverlening, GGD, Grond en Ontwikkeling, Ingenieursbureau, Project Managementbureau en Toezicht en Handhaving, Verkeer en Openbare Ruimte. De uitgevoerde trajecten richtte zich op:

- Leven en werk na kanker (4)
- Minder stressen meer genieten (13): gericht op preventie en/of duurzame inzetbaarheid
- Weer zin in werk en leven (15)
- Life counseling (niet gethematiseerd) (27)
- Omgaan met rouw en verlies (45): deze interventie wordt ook ingezet bij een arbeidsconflict / einde dienstverband. Niet het juridische of organisatorische aspect staat centraal maar de waarden van de werknemer. Dat werkt verhelderend en geeft de werknemer weer richting.

Algemene waarneming

Veel werknemers van de Gemeente Amsterdam hebben ervaringen van morele stress. Morele stress wordt niet voldoende (h)erkend bij leidinggevenden (en wellicht ook niet bij de verwijzers). Bekende situaties zijn die van discriminatie en grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer. Minder zichtbaar is het wanneer missie en visie van management niet overeenkomt met missie en visie van werknemer. Meer dan bij andere type organisaties is er bij de gemeente sprake van een politieke cultuur. ‘politieke spelletjes’ zorgen voor morele stress. En bij de gemeente werken ook veel mensen met grote idealen en een hoog moraal. Denk aan projecten rondom veiligheid en duurzaamheid: daar werken veelal bijzonder gemotiveerde en bevlogen werknemers.

Uit onderzoek blijkt dat ambtenaren vaak morele dilemma’s ervaart: [Bijna helft ambtenaren ervaart morele dilemma’s - Publiek denken](#). I Mind Life biedt daarom vanaf begin 2025 een interventie aan die begeleiding biedt aan werknemers die morele stress ervaren/ morele dilemma’s hebben. Dat kan individueel maar ook in teamverband (interventie Rondje van de Zaak). Onze counselors zijn geschoold in het voeren van morele gesprekken (teamniveau) en het versterken van het innerlijk kompas.

Terugkoppeling vanuit interventiepartijen



Margolin heeft in 2025 135 verzoeken voor arbeidsdeskundig onderzoek ontvangen. Daarvan zijn 8 onderzoeken geannuleerd.

Een belangrijke observatie is dat de Gemeente Amsterdam **geen duidelijke verantwoordelijkheid** heeft gedefinieerd voor herplaatsing van werknemers in geval van ziekte (“spoor 1 en spoor 2”). Het Carrièrecentrum richt zich in opdracht van de gemeente op het herplaatsen van werknemers die vanwege een reorganisatie herplaatst moeten worden. De verantwoordelijkheid voor het vinden van ander werk voor een zieke werknemer blijft daarmee bij de leidinggevende en de werknemer. Waar mogelijk met ondersteuning van de Adviseur Verzuim.

De adviezen uit de dossierscreening 2023 blijven onverminderd van kracht

In 2023 heeft Margolin op verzoek van de Gemeente Amsterdam een groot aantal dossiers onderzocht en advies uitgebracht. Dit advies ziet toe op vier onderwerpen:

1. Versterken adviseurs

- Leidinggevende pakken lang niet altijd de rol die nodig is en werken niet consequent conform het samenwerkingsprotocol.
- Versterk de adviseurs zodat zij weerstand om kunnen buigen en leidinggevende als casemanager verantwoordelijkheid laten nemen.
- Faciliteer de Adviseurs Verzuim met een periodiek overleg met arbeidsdeskundigen over complexe dossiers.

2. Proces rond verzuim versterken

- Laat de leidinggevende iedere terugkoppeling van de arbodienst op de locatie bespreken met de werknemer. Het advies van de arbodienst is daarbij leidend.
- Stel voor ieder verzuimgeval voor afloop van het eerste ziektejaar een arbeidsdeskundige rapportage op en bespreek die met leidinggevende, werknemer en Verzuim Adviseur. Leg afspraken vast over het vervolg en was actiehouders aan.
- Bespreek minimaal iedere zes weken de voortgang van het Plan van Aanpak, leg uitkomsten vast en stel beleid indien nodig bij.
- Communiceer bij herhaling het beleid ten aanzien van de verplichtingen van de werknemer en maak duidelijk wat de consequenties zijn van het niet meewerken aan re-integratie verplichtingen.

Terugkoppeling vanuit interventiepartijen

3. Inzet/beleid ten aanzien van tijdelijke re-integratie taken

- Het advies van de arbodienst is leidend. Benut arbeidsmogelijkheden in tijdelijk (aangepast) werk. Leidinggevende bespreekt met werknemer de mogelijkheden van passend werk op de eigen afdeling (conform samenwerkingsprotocol). Als er geen passend werk is op de eigen afdeling wordt gezocht op andere afdelingen.
- Bij enkele directies zien wij het initiatief van een matchingtafel. Wij adviseren om dit instrument gemeente breed in te zetten en re-integratietaken op iedere afdeling te inventariseren. Stel daarvoor een coördinator “passend werk” aan.

4. Inzet/beleid ten aanzien van duurzame/structurele inzet in spoor 1

- Borg het plaatsen van arbeidsongeschikte werknemers in duurzaam en structureel passend werk door het mobiliteitsbureau daartoe te equiperen met re-integratiespecialisten (spoor 1).
- Laat de arbeidsdeskundige in voorkomende gevallen een functieonderzoek uitvoeren om vast te stellen of de voorgestelde functie duurzaam passend of passend te maken is.
- **Formaliseer herplaatsing in passend werk altijd vooraf**
- Laat de re-integratiespecialist (spoor 1) de herplaatsing monitoren.



Focus op de Basis: RI&E en PAGO

Binnen de gemeente Amsterdam ligt de focus rondom preventie primair op het voldoen aan de basisvereisten: de RI&E (Risico-Inventarisatie en -Evaluatie, Arbowet artikel 5) en het (P)AGO (Periodiek Arbeidsgezondheidskundig Onderzoek). In de praktijk worden de termen PAGO en PMO (Preventief Medisch Onderzoek) vaak door elkaar gebruikt. Ongeacht de vorm, moet een PAGO altijd voldoen aan het wettelijke kerndoel: het voorkomen en vroegtijdig constateren van gezondheidsschade.

Het advies is om in overleg met de bedrijfsarts een PAGO minimaal eens per vier jaar uit te voeren voor alle werknemers van de gemeente Amsterdam.

Visiebijeenkomst RI&E en Masterplan

In de zomer van 2024 is een visiebijeenkomst georganiseerd door Zorg van de Zaak over de uitvoering van de RI&E. Tijdens deze bijeenkomst is een concept-masterplan gepresenteerd om het RI&E-proces verder te standaardiseren.

Zorg van de Zaak heeft aangeboden een kerndeskundige in te zetten binnen het team Vitaliteit, met een inzet van minimaal 8-16 uur per week. Gezien de omvang van de organisatie en de uitdagingen rondom inzetbaarheid binnen de gemeente, wordt deze capaciteit als minimaal beschouwd. Hoewel hier nog geen besluit over is genomen, wordt sterk geadviseerd deze capaciteit in te zetten om versnelling te realiseren in het voldoen aan Arbowet artikel 5.

Voortgang RI&E en Toetsingen

De Arbo Adviseurs van de gemeente Amsterdam zijn in gesprek met meer dan 10 directies om de RI&E in 2025 uit te voeren en deze vervolgens te laten toetsen door Zorg van de Zaak. In 2024 zijn 12 RI&E-toetsingen uitgevoerd, voornamelijk bij zwembaden en sporthallen. Een toetsing houdt geen goedkeuring in, maar betreft een beoordeling op volledigheid, actualiteit en betrouwbaarheid, inclusief bijbehorende adviezen. Er hebben geen verdiepende onderzoeken plaatsgevonden.



Uitvoering PAGO/PMO in 2024

Het advies om PAGO's structureel uit te voeren wordt nog onvoldoende nageleefd. In 2024 zijn slechts twee PAGO/PMO's uitgevoerd binnen onderdelen van de GGD, waarbij slechts 15 werknemers betrokken waren (<0,1% van het totale werknemersbestand). Daarnaast is er zowel in 2023 als 2024 geen groepsrapportage van de PAGO/PMO opgesteld. Begin oktober 2024 zijn zeven nieuwe aanvragen ontvangen voor PAGO/PMO's binnen de volgende onderdelen: Stadswerken, Sport en Bos, THOR, VGA Verzekeringen, Stedelijk Beheer Civiele Constructies en Begraafplaatsen (De Nieuwe Ooster en Noorder). Van deze aanvragen zijn er twee geaccordeerd (VGA Verzekeringen en De Nieuwe Ooster). De toename in het aantal aanvragen zien wij als een positieve ontwikkeling.

Aanbevelingen

1. **Versnelling Capaciteit RI&E:** Het is essentieel om de (kern)deskundige vanuit Zorg van de Zaak structureel in te zetten om te voldoen aan de wettelijke verplichtingen.
2. **Verdiepend onderzoek Psycho Sociale Arbeidsbelasting:** Bij de onderdelen waar PSA verzuimoorzaak nummer 1 is en er tevens meldingen zijn binnen gekomen rondom ongewenst gedrag: zorg voor verdiepend onderzoek naar PSA.
3. **Verhogen Uitvoering PAGO/PMO:** Het opstellen van een meerjarig plan om PAGO's structureel en grootschalig binnen alle gemeentelijke onderdelen uit te voeren is noodzakelijk. Ons advies is minimaal 50% van de werknemers een PAGO/PMO aan te bieden in 2025.

Terugkoppeling vanuit interventiepartijen



Shared Ambition
people management

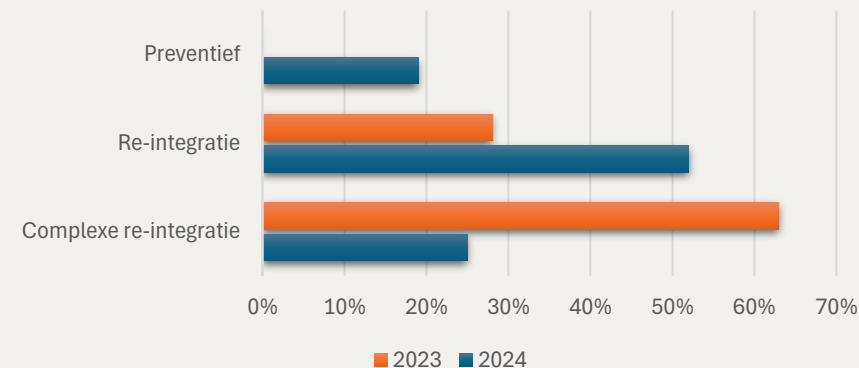


Shared Ambition heeft in 2024 340 trajecten uitgevoerd waarvan er 7 gestopt zijn na de intake en verwezen naar een andere interventie. In 2023 waren dit nog 33 gewijzigde verwijzingen. In 2024 zien wij een versnelling in het moment waarop de werknemer start met de interventie (dag 87 na de eerste ziektedag ten opzichte van 105 in 2023).

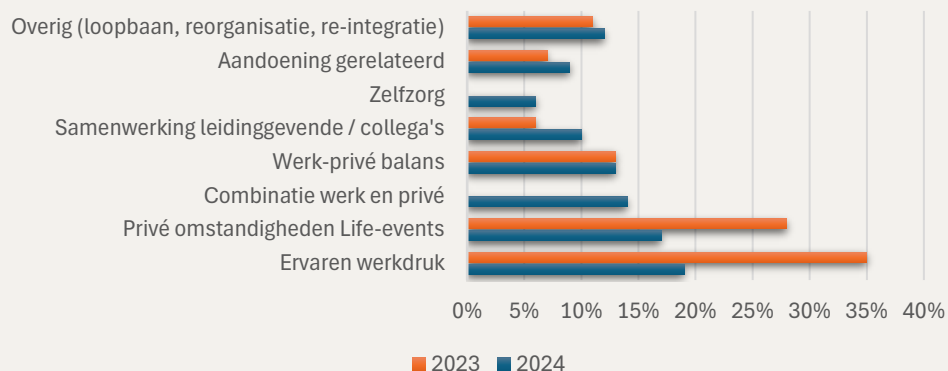
Wat valt op:

- Van alle aanmeldingen was 68% vrouw en 32% man.
- Leeftijdsgroep tussen 35-45 jaar (25%): relatief veel vrouwen met jonge gezinnen, maar ook vaker scheidingen met jonge kinderen; zorg kinderen combineren met werk vaak complexer, wat meer druk geeft op het werk.
- Leeftijdsgroep 45-55 jaar (25%) en 55-65 jaar (25%): relatief vaker rouw- en verliesverwerking en mantelzorgtaken, die een grote rol spelen bij het ontstaan van stressklachten.

Reden inzet Shared Ambition



Aanleiding naar soort



Ervaren werkdruk

Naast workload spelen de volgende zaken bijvoorbeeld ook een rol:

Omgaan/Coping met:

- Taakonduidelijkheid, rolonduidelijkheid
- Hybride werken
- Beeldschermwerk (verstoorde prikkelverwerking)
- Lang achter elkaar online van de ene naar de andere meeting

Combinatie Werk-privé

Er spelen zowel zaken in het privé domein als op het werk (bijvoorbeeld: samenwerking op het werk in combinatie met mantelzorg ouders).

Terugkoppeling vanuit interventiepartijen



Shared Ambition
people management



Advies:

1. De **beschikbaarheid** van re-integratieplekken en re-integratietaken blijven een stagnerende factor in terugkeer naar werk. Als hiervoor meer plekken zijn, zou vaak sneller kunnen worden gestart met re-integratie of actiever '**werk als bijdrage aan herstel**' kunnen worden ingezet.
2. Shared Ambition constateert dat veel werknemers vanuit eigen (jeugd)ervaringen kiezen voor een baan met een **grote maatschappelijke betrokkenheid** bij de Gemeente. Die maatschappelijke betrokkenheid vanuit eigen ervaringen is hun kracht, maar draagt ook bij aan kwetsbaarheid als het gaat om coping-mechanismen.
3. Met de SA-methodieken die Shared Ambition toepast is het in 73% van de trajecten mogelijk dit effectief te verhelder, waarna werknemers in staat zijn voor andere gedragsstrategieën te kiezen en weer **duurzaam kunnen functioneren** zonder dat een doorverwijzing naar de GGZ nodig is. De veerkrachttraining die Amsterdam heeft ingekocht helpt naar verwachting in preventieve zin om werknemers minder kwetsbaar te maken.